

Description du laboratoire GSB

Le secteur d'activité

L'industrie pharmaceutique est un secteur très lucratif dans lequel le mouvement de fusion acquisition est très fort. Les regroupements de laboratoires ces dernières années ont donné naissance à des entités gigantesques au sein desquelles le travail est longtemps resté organisé selon les anciennes structures.

Des déboires divers récents autour de médicaments ou molécules ayant entraîné des complications médicales ont fait s'élever des voix contre une partie de l'activité des laboratoires : la visite médicale, réputée être le lieu d'arrangements entre l'industrie et les praticiens, et tout du moins un terrain d'influence opaque.

L'entreprise

Le laboratoire Galaxy Swiss Bourdin (GSB) est issu de la fusion entre le géant américain Galaxy (spécialisé dans le secteur des maladies virales dont le SIDA et les hépatites) et le conglomérat européen Swiss Bourdin (travaillant sur des médicaments plus conventionnels), lui-même déjà union de trois petits laboratoires.

En 2009, les deux géants pharmaceutiques ont uni leurs forces pour créer un leader de ce secteur industriel. L'entité Galaxy Swiss Bourdin Europe a établi son siège administratif à Paris.

Le siège social de la multinationale est situé à Philadelphie, Pennsylvanie, aux Etats-Unis.

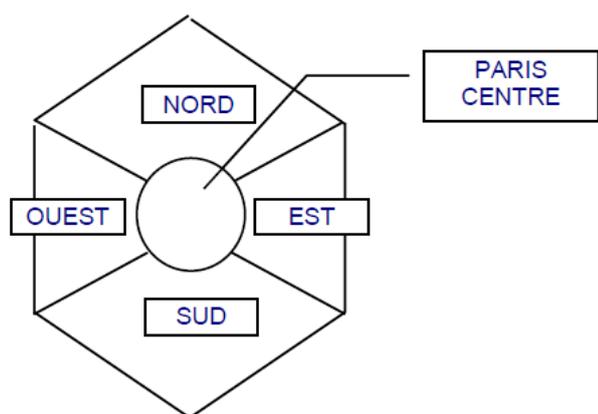
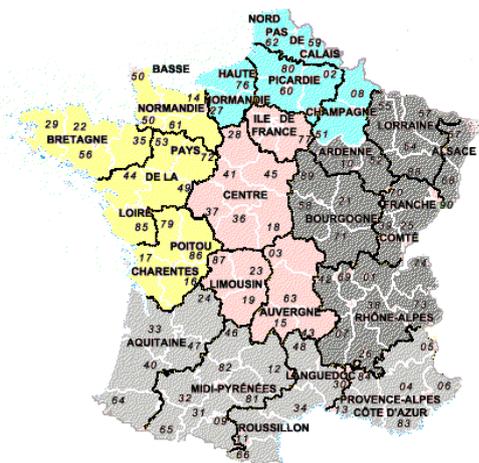
La France a été choisie comme témoin pour l'amélioration du suivi de l'activité de visite.

Réorganisation

Une conséquence de cette fusion, est la recherche d'une optimisation de l'activité du groupe ainsi constitué en réalisant des économies d'échelle dans la production et la distribution des médicaments (en passant par une nécessaire restructuration et vague de licenciements), tout en prenant le meilleur des deux laboratoires sur les produits concurrents.

L'entreprise compte 480 visiteurs médicaux en France métropolitaine (Corse comprise), et 60 dans les départements et territoires d'outre-mer. Les territoires sont répartis en 7 régions géographiques (Paris-Centre, Sud, Nord, Ouest, Est, DTOM Caraïbes-Amériques, DTOM Asie-Afrique).

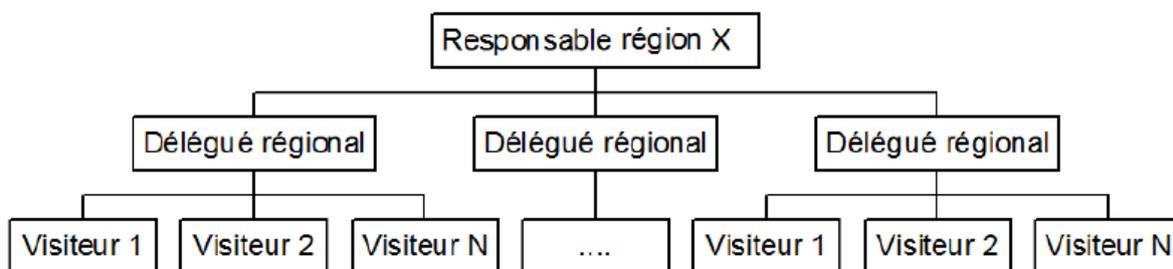
Une vision partielle de cette organisation est présentée ci-dessous.



Après deux années de réorganisations internes, tant au niveau du personnel que du fonctionnement administratif, l'entreprise GSB souhaite moderniser l'activité de visite médicale.

La hiérarchie

De manière à ne jamais être loin de la base (les visiteurs médicaux), l'activité est organisée par régions géographiques, comme indiqué sur l'organigramme ci-dessous :
 Au niveau de chaque région, l'équipe est encadrée de la manière suivante :



Les **visiteurs** constituent la base de la partie commerciale. Ils fournissent les comptes-rendus de visite, des informations sur les **médecins** (décès, déménagements...), et des états de frais pour lesquels ils reçoivent des remboursements (non géré).

Les **délégués régionaux** sont des visiteurs à part entière, mais ils ont un rôle d'intermédiaire entre les visiteurs d'une région et leur responsable de région. Ils disposent d'une décharge horaire pour s'occuper de l'organisation de réunions bilan mensuelles, de recueillir les problèmes rencontrés sur le terrain... Ils ont un accès aux rapports de leurs collègues. Ils sont aussi des visiteurs occupant trois quarts de leur temps professionnel à la visite médicale.

Les **responsables de région** ont la charge d'encadrer la formation des nouveaux visiteurs, de dynamiser leurs équipes (en effectuant des analyses statistiques de réalisation d'objectifs, de

pourcentage de médecins visités, d'augmentation des ventes...), de financer les soirées d'information (gestion d'un budget)...

Ils n'interviennent plus directement sur le terrain, mais restent considérés comme membres à part entière du secteur de la visite médicale.

Ils définissent les objectifs de vente, gèrent les approvisionnements en échantillons et distribuent les budgets de fonctionnement pour leur région.

Ils ont un accès aux rapports de visite de leurs subordonnés ainsi que la possibilité de visualiser certaines informations relatives à la gestion de leurs personnels.

Ils ont enfin un rôle de contrôle et de notation des visiteurs. Ils peuvent ainsi partir en tournée avec des visiteurs pour observer leur attitude professionnelle, les conseiller, les évaluer.

Les responsables participent à l'évaluation annuelle des employés, définissent leurs objectifs, proposent les augmentations éventuelles de salaire et l'octroi de primes au regard des évaluations.

Les **autres membres** du personnel sont constitués du personnel administratif, comptable...

Description du Système Informatique

Le système informatique

Sur le site parisien, toutes les fonctions administratives (gestion des ressources humaines, comptabilité, direction, commerciale,...) sont présentes. On trouve en outre un service *labo-recherche*, le service juridique et le service communication.

La salle serveur occupe le 6ème étage du bâtiment et les accès y sont restreints (étage accessible par ascenseur à l'aide d'une clé sécurisée, portes d'accès par escalier munies d'un lecteur de badge, sas d'entrée avec gardien présent 24h/24).

Les serveurs assurent les fonctions de base du réseau (DHCP, DNS, Annuaire et gestion centralisée des environnements) et les fonctions de communication (**Intranet**, Messagerie, Agenda partagé, ...).

On trouve aussi de nombreuses applications métier (base d'information pharmaceutique, serveurs dédiés à la recherche, base de données des produits du laboratoire, base de données des licences d'exploitation pharmaceutique, ...) et les fonctions plus génériques de toute entreprise (Progiciel de Gestion Intégré avec ses modules RH, GRC, ...).

Un nombre croissant de serveurs est virtualisé.

Constitué autour de VLAN, le réseau segmente les services de manière à fluidifier le trafic.

Les données de l'entreprises sont considérées comme stratégiques et ne peuvent tolérer ni fuite, ni destruction. L'ensemble des informations est répliqué quotidiennement aux Etats-Unis par un lien dédié. Toutes les fonctions de redondances (RAID, alimentation, lien réseau redondant, Spanning-tree, clustering, ...) sont mises en oeuvre pour assurer une tolérance aux pannes maximale.

La gestion informatique

La DSI (Direction des Services Informatiques) est une entité importante de la structure Europe qui participe aux choix stratégiques.

Pour Swiss-Bourdin, qui occupait le siège parisien avant la fusion, l'outil informatique et l'utilisation d'outils décisionnels pour améliorer la vision et la planification de l'activité ont toujours fait partie de la politique maison, en particulier pour ce qui concerne la partie recherche, production, communication et juridique.

La partie commerciale a été le parent pauvre de cette informatisation, les visiteurs étant vus comme des acteurs distants autonomes. La DSI a convaincu l'entreprise que l'intégration des données fournies par cette partie aura un impact important sur l'ensemble de l'activité.

L'équipement

L'informatique est fortement répandue sur le site. Chaque employé est équipé d'un poste fixe relié au système central. On dénombre ainsi plus de 350 équipements terminaux. On trouve aussi des stations de travail plus puissantes dans la partie *labo-recherche*, et une multitude d'ordinateurs portables (personnels de direction, service informatique, services commerciaux, ...).

Les visiteurs médicaux reçoivent une indemnité bisannuelle pour s'équiper en informatique (politique Swiss-Bourdin) ou une dotation en équipement (politique de Galaxy). Il n'y a pas à l'heure actuelle d'uniformisation des machines ni du mode de fonctionnement.

Tous les techniciens et tous les visiteurs médicaux se sont vus attribuer une tablette Samsung Galaxy Tab 2 10.1 WiFi 16 Go dotée d'une puce GSM limitée, afin de faciliter la mobilité.

Chaque employé de l'entreprise a une adresse de messagerie de la forme *nomUtilisateur@swiss-galaxy.com*. Les anciennes adresses de chaque laboratoire ont été définitivement fermées au 1er janvier 2011.

La gestion du parc informatique

Le laboratoire désire mettre à disposition de son personnel une application permettant de gérer le parc informatique et surtout d'assurer l'assistance en cas de panne.

Une cellule destinée à prendre en charge les demandes d'assistance des personnels sera mise en place.

Cette cellule doit être équipée d'une solution lui permettant de prendre en charge les demandes avec le plus de précision en limitant au maximum les interrogations à l'interlocuteur.

L'assistance peut aussi bien concerner tout matériel informatique de la société, fixe ou mobile que tout matériel loué.

Les règles de gestion

On distingue le personnel visiteur, les techniciens et les autres membres du personnel :

- Tous les membres du personnel possèdent une identité (individuelle, résidentielle) ainsi qu'un matricule (pour Dupont Jean dont l'identifiant est 14, le matricule sera DUJE014) dans l'entreprise, une date d'embauche et les différentes régions par lesquelles il est passé au cours de sa carrière (une même région pouvant être retrouvée plusieurs fois pour un même personnel).
- Les visiteurs possèdent un objectif, une prime, des avantages et un budget.
- Pour les techniciens, il convient d'enregistrer leur niveau d'intervention, leur formation et leurs compétences.
- Chaque demande d'intervention est enregistrée sur un ticket d'incident.
- Chaque demande est émise par un unique utilisateur qui renseigne le matériel concerné, l'objet et le niveau d'urgence. La demande est automatiquement horodatée.
- On consigne pour chaque matériel les caractéristiques suivantes (processeur, mémoire, disque, logiciels installés lors de la délivrance du matériel), les éléments contractuels (date d'achat ou de location, garantie, fournisseur, etc.), leur affectation à chaque membre du personnel.
- Chaque demande porte sur un seul matériel. Elle est complétée par le responsable du service technique qui indique l'état et le type de prise en charge.
- On distingue différents états de la demande : Enregistrée (par défaut), En cours de traitement (signifie que la demande a été transmise à un technicien ou à la société de location), Résolue, Clôturée.
- Lorsque la demande est en cours de traitement, il faut enregistrer les différentes phases de travail du technicien (dates, heures début, heures de fin, travail réalisé) jusqu'à la résolution de l'incident.
- On distingue 3 types de prise en charge des demandes d'interventions :
 - o Prise en charge par un technicien au téléphone
 - o Prise en charge par un technicien en télémaintenance
 - o Déplacement sur site
- Chaque matériel est :
 - o Soit loué et maintenu par la société de location (voir clauses à enregistrer du contrat de service)
 - o Soit acheté auprès d'un fournisseur et maintenu en interne
- Une possibilité de statistiques présentant une vision synthétique du fonctionnement de la cellule d'assistance : temps de traitement moyen des demandes, nombre d'appels, classification des demandes par niveau, volume d'intervention horaire des différents techniciens, ...

Eléments d'organisation

- Si la demande porte sur du matériel loué, le technicien la transmet à la société de location.
- Pour les matériels achetés, il transmet la demande à un technicien possédant le niveau requis et la maintenance est réalisée en interne.
- Un technicien de premier niveau n'accède qu'aux demandes de premier niveau de la région géographique dans laquelle il est affecté.
- Un technicien de niveau supérieur peut accéder à l'ensemble des demandes.
- Un utilisateur ne peut accéder qu'au suivi de ses propres demandes.

Toute autre règle additionnelle ne peut contredire ou diminuer la portée des règles ci-dessus ainsi que les clauses du contrat.

Eléments fonctionnels

La demande d'intervention présentera des zones à renseigner fixées par le technicien sous la forme de zones à saisir et de zones de choix par liste correspondant à une nomenclature. Certaines zones seront obligatoires, d'autres resteront optionnelles.

Le technicien doit opérer un minimum de saisie et pouvoir retrouver toutes les informations nécessaires à un diagnostic rapide sans chercher dans de trop nombreux écrans.

Les personnels doivent recevoir par mél un message à la prise en charge de la demande, et un autre lors de la résolution de l'incident. Cet échange doit être automatisable au maximum : l'envoi de message doit se faire directement depuis l'interface de l'application sans passer par un autre outil. Cette fonctionnalité ne revêt pas un caractère d'urgence.

La gestion des activités des visiteurs médicaux

Le laboratoire désire mettre à disposition de son personnel une application permettant de gérer les activités des visiteurs médicaux.

L'activité commerciale d'un laboratoire pharmaceutique est principalement réalisée par les visiteurs médicaux.

On distingue le personnel visiteur et les autres membres du personnel. Chacun ayant des caractéristiques et des liens spécifiques. Les visiteurs possèdent un objectif, une prime, des avantages et un budget.

On conserve la trace de l'évolution des visiteurs dans l'entreprise. D'un visiteur, on connaît bien entendu son identité (individuelle, résidentielle) ainsi que son matricule dans l'entreprise, on connaît aussi sa date d'embauche et les différentes régions par lesquelles il est passé au cours de sa carrière (une même région pouvant être retrouvée plusieurs fois pour un même visiteur).

Les visiteurs médicaux

L'activité des visiteurs médicaux consiste à visiter régulièrement les médecins généralistes, spécialistes, les services hospitaliers ainsi que les infirmiers et pharmaciens pour les tenir au courant de l'intérêt de leurs produits et des nouveautés du laboratoire.

Chaque visiteur dispose d'un portefeuille de praticiens, de sorte que le même praticien ne reçoit jamais deux visites différentes du même visiteur.

Comme tous les commerciaux, ils travaillent par objectifs définis par la hiérarchie et reçoivent en conséquence diverses primes et avantages. Ils se voient attribuer un budget dont le montant est déterminé semestriellement par le responsable de région au vu des dépenses et activités menées dans le semestre civil précédent et des ressources mises à sa disposition par le laboratoire.

Pour affiner la définition des objectifs et l'attribution des budgets, il sera nécessaire d'informatiser les comptes rendus de visite et les activités complémentaires (organisation de cocktails, de réunions d'information, de rencontres entre praticiens et spécialistes...) menées par les visiteurs, et cela de manière régionale pour distribuer les fonds à chaque visiteur.

L'activité des visiteurs est composée de deux actions :

- Les visites : réalisées auprès d'un praticien (médecin dans son cabinet, à l'hôpital, pharmacien, chef de clinique...), on souhaite en connaître la date, le motif (rédigé librement par le visiteur), et savoir, pour chaque visite, les médicaments présentés et le nombre d'échantillons offerts. Le bilan fourni par le visiteur (le médecin a paru convaincu ou pas, une autre visite a été planifiée...) devra aussi être enregistré.
- Les activités complémentaires (AC dans le jargon du laboratoire) : elles consistent en diverses réunions autour d'un thème libre, auxquelles sont conviés les praticiens locaux (sur invitation). Chaque AC devra faire l'objet d'une demande préalable auprès du responsable de région qui donnera un numéro d'ordre pour accord (ce numéro servant pour l'engagement des frais). La salle utilisée sera mentionnée ainsi que la suite à donner à la réunion (compte-rendu sous forme de texte libre).

Les produits

Les produits distribués par le laboratoire sont des médicaments : ils sont identifiés par un numéro de produit (dépôt légal) qui correspond à un nom commercial (ce nom étant utilisé par les visiteurs et les médecins).

Comme tout médicament, un produit a des effets thérapeutiques et des contre-indications. On connaît sa composition (liste des composants et quantité) et les interactions qu'il peut avoir avec d'autres médicaments (éléments nécessaires à la présentation aux médecins). La posologie (quantité périodique par type d'individu : adulte, jeune adulte, enfant, jeune enfant ou nourrisson) dépend de la présentation et du dosage. Un produit relève d'une famille (antihistaminique, antidépresseur, antibiotique, ...).

Lors d'une visite auprès d'un médecin, un visiteur présente un ou plusieurs produits pour lesquels il pourra laisser des échantillons. De manière à pouvoir gérer les coûts des visites, le prix de l'échantillon est une donnée à retenir dans la base.

Les praticiens

Les praticiens sont le cœur de la cible des laboratoires. Aussi font-ils l'objet d'une attention toute particulière.

Pour tenir à jour leurs informations, les laboratoires achètent des fichiers à des organismes spécialisés qui donnent, outre les diverses informations d'état civil et d'origine, les données sur l'influence du praticien (par coefficient, notoriété), sur son entourage professionnel (est-il prescripteur, membre d'une association, relais d'ordre des médecins...). Dans leurs spécialités, les praticiens possèdent des diplômes (on ne conserve que le plus haut niveau) et ont un coefficient de prescription (sont-ils reconnus par leurs collègues comme référents sur la spécialité, sont-ils dans un cabinet pointu sur le sujet, ...).

Les responsables de région

Chaque région dispose d'un budget global semestriel. Le responsable est chargé d'affecter des budgets aux visiteurs qui le demandent pour des actions complémentaires.

Il y a donc nécessité de disposer d'un outil de suivi de l'état du budget consommé par rapport à l'avancement du semestre.

Exemple : suivi hebdomadaire par tableau de bord, jauge d'avancement, ... en valeur relative et absolue, en représentation graphique, en valeurs prévisionnelles et réelles...

Règles de gestion

- Tous les membres du personnel possèdent une identité (individuelle, résidentielle) ainsi qu'un matricule (pour Dupont Jean dont l'identifiant est 14, le matricule sera DUJE014) dans l'entreprise, une date d'embauche et les différentes régions par lesquelles il est passé au cours de sa carrière (une même région pouvant être retrouvée plusieurs fois pour un même personnel).
- Les visiteurs possèdent un objectif, une prime, des avantages et un budget.
- Pour les techniciens, il convient d'enregistrer leur niveau d'intervention, leur formation et leurs compétences.
- Le laboratoire GSB définit la notion d'activité comme étant un contact avec un praticien sous la forme :
 - o Soit d'une visite en cabinet réalisé par un visiteur auprès d'un praticien,
 - o Soit d'une activité complémentaire (réunion collective,...) associant plusieurs praticiens et animée par un visiteur
- Chaque activité est assurée par un visiteur unique, et doit être enregistrée dans la base.
- Pour toute activité, un bilan sera enregistré.
- Un visiteur ne peut accéder et gérer que ses propres activités.
- Un délégué encadre plusieurs visiteurs, il peut lui-même encadrer des activités.
- Un délégué peut accéder à l'ensemble des activités des visiteurs dont il assure l'encadrement.
- Une activité complémentaire doit faire l'objet d'un accord préalable du responsable de région qui en fixe le montant maximum du budget.
- On distingue différents états de l'accord : émis, en attente de décision, refusé, accordé.
- Un budget ne peut être réalisé que si l'action a été accordée. On précise alors le montant réel du budget utilisé.
- A chaque état de l'activité complémentaire sera associé un commentaire circonstancié.
- Lors des visites chez un praticien, le visiteur peut présenter et laisser des échantillons de médicaments (produits).
- Le coût des visites prendra en compte le montant des échantillons laissés.

Toute autre règle additionnelle ne peut contredire ou diminuer la portée des règles ci-dessus.

Fonctionnement

La fiche d'activité présentera des zones à renseigner sous la forme de zones à saisir et de zones de choix par liste correspondant à une nomenclature. Certaines zones seront obligatoires, d'autres resteront optionnelles.

Les visiteurs, les délégués ou les responsables doivent opérer un minimum de saisie et pouvoir retrouver toutes les informations nécessaires à un suivi rapide sans chercher dans de trop nombreux écrans.